



**PENGARUH INFORMATION TECHNOLOGY RELATEDNESS TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT  
CAPABILITY SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(KAJIAN EMPIRIS PADA PERUSAHAAN PERBANKAN DI JAWA TENGAH)**

**BAIQ ANGGUN HILENDRY LESTARI, SE, M.SI, AK  
DRA. ZULAIKHA, M.SI, AKT**  
Universitas Mataram

## **ABSTRACT**

*Prior research stated that there are relationship between information technology and corporate performance, but another research stated that there are not relationship between information technology and corporate performance. Most studies have overlooked important intermediate organizational capabilities that mediate the relationship between information technology and corporate performance such as knowledge management capability. Recent research interest in the knowledge management phenomenon indicates that knowledge management capability could be mediator between information technology and corporate performance. Research gap motivated to examine the effects of information technology relatedness on corporate performance through the mediation of knowledge management capability.*

*The current study hypothesizes that complementarity of four dimensions of information technology relatedness is positively effect on cross-unit knowledge management capability of a multibusiness firm and complementarity of product knowledge management capability, customer knowledge management capability, and managerial knowledge management capability has a positive effect on corporate performance of a multibusiness firm. A survey was mailed (520 questioner) to general banks in central Java that proxied by information technology manager and business manager as research sample. The response rate indicated 27,3% with 142 respondent. To examine hypothesized used Structural Equation Model with AMOS program.*

*The result indicated that, as hypothesized, information technology relatedness has a significant effect on the knowledge management capability and knowledge management capability, in turn, has significant effects on corporate performance of multibusiness firm, so that information technology relatedness has significant indirect effects on corporate performance through the mediation of knowledge management capability.*

*Keywords: Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, Corporate Performance*



## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi informasi saat ini banyak memberikan kemudahan pada berbagai aspek kegiatan bisnis (Mc.Leoad R.J., 1997, Indriantoro, 2000). Teknologi informasi merupakan bagian dari sistem informasi dan teknologi informasi merujuk pada teknologi yang digunakan dalam menyampaikan maupun mengolah informasi (Aji, 2005). Teknologi informasi telah membawa perubahan yang sangat mendasar bagi organisasi baik swasta maupun organisasi publik. Oleh karena itu, teknologi informasi menjadi suatu hal yang sangat penting dalam menentukan daya saing dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis di masa mendatang. Sumber daya teknologi informasi menjadi sebuah pertimbangan baik itu bagi para manajer dan konsultan, dalam menentukan keberhasilan perusahaan di masa mendatang (Devaraj dan Kohli, 2003).

Hubungan antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan menjadi ketertarikan para akademisi dan para praktisi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dengan kinerja perusahaan. Kelley (1994), Siegel dan Griliches (1992) dalam Devaraj dan Kohli (2003) menyatakan bahwa beberapa hasil penelitian menemukan adanya pengaruh yang positif dari teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan pada level industri. Diewert dan Smith (1994), Hitt dan Brynjoltsson (1995), Dewan dan Min (1997) dalam Devaraj dan Kohli (2003) mengindikasikan bahwa adanya hubungan positif antara teknologi dan kinerja perusahaan.

Devaraj dan Kohli (2003) menyatakan bahwa terdapat beberapa penelitian yang tidak menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan. Baily (1986), Roach (1987), Morrison dan Berndt (1991) dalam Devaraj dan Kohli (2003) menemukan hubungan yang negatif antara variabel *information technology relatedness* yang dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Selain itu, Berndt dan Morrison (1995) dan Kohli (1999) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara melakukan investasi teknologi informasi dengan kinerja perusahaan. Penemuan tersebut di atas tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Kelley (1994), Siegel dan Griliches (1992), Diewert dan Smith (1994),



Hitt dan Brynjoltsson (1995), Dewan dan Min (1997) dalam Devaraj dan Kohli (2003). Penelitian yang dilakukan oleh Nengah, (2005) juga menemukan bahwa teknologi informasi memberikan kontribusi nilai yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja proses bisnis dan dinamika bersaing. Kebanyakan penelitian yang sekarang lebih melihat pada kemampuan perusahaan dalam mengatur dan mengelola sumber daya yang dimilikinya dimana kemampuan tersebut dapat menjadi mediator antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan seperti fenomena *knowledge management* yang mengindikasikan bahwa *knowledge management capability* dapat menjadi perantara antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan (Barua & Mukhopadhyay 2000; Sambamurthy et al. 2003). *Knowledge management capability* merupakan kapasitas manajemen untuk menggunakan sumber daya tidak berwujudnya yaitu *knowledge* dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001). *Knowledge management* juga dapat meningkatkan inovasi dan respon organisasi dalam menghadapi persaingan (Hackbarth, 1998 dalam Alavi dan Leidner, 2001).

Para peneliti di bidang sistem informasi menyatakan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan *knowledge management capability* organisasi (Alavi & Leidner 2001; Gold et al. 2001; Schultze dan Leidner 2002). Dalam teori organisasi dan strategi menyatakan bahwa *knowledge management capability* memberikan manfaat kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan (Eisenhardt dan Santos; Teece 1998). Oleh karena itu, teknologi informasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan melalui perantara *knowledge management capability* (Tanriverdi, 2005)

Meskipun dipercaya secara meluas bahwa teknologi informasi memungkinkan *knowledge management* dalam mengembangkan kinerja perusahaan, penelitian yang dilakukan oleh para peneliti pada pengembangan hubungan antara teknologi informasi, *knowledge management capability*, dan kinerja perusahaan masih sangat sedikit. Pengujian empiris yang sistematis dari hubungan tersebut juga jarang. Selain itu, literatur di bidang sistem informasi tidak mengidentifikasi banyak studi yang membuktikan adanya hubungan dari teknologi informasi ke *knowledge management capability*, atau dari *knowledge management capability* ke kinerja perusahaan (Alavi dan Leidner 2001; Schultze dan Leidner 2002). Kebanyakan teori organisasi dan literatur manajemen strategi menjelaskan bahwa studi *knowledge management*



*capability* belum melihat isu pokok dari manajemen strategi seperti manfaat kompetitif dan implikasi dari kinerja perusahaan (Eisenhardt dan Santos 2002).

Pengaturan dan pengelolaan teknologi informasi dalam perusahaan yang unit-unit bisnisnya terintegrasi memiliki implikasi penting bagi kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sinergi lintas unit (Brown dan Magill 1994, 1998; Sambamurthy dan Zmud 1999; Weil dan Broadbent 1998; Weill dan Ross 2004). Konsep sinergi lintas bisnis merupakan pusat kinerja perusahaan unit-unit bisnis terintegrasi dengan portofolio bisnis yang beraneka ragam (Goold dan Luchs, 1993 dalam Tanriverdi dan Venkatraman, 2004).

Teknologi informasi dapat mendukung sistem yang berbasis *knowledge* dengan mengimplementasikan *knowledge* tersebut ke dalam rutinitas perusahaan, sehingga teknologi informasi tersebut dapat meningkatkan integrasi dan penggunaan *knowledge* (Alavi dan Leidner, 2001). Brown, (1999), Brown & Magil, (1998), Sambamurthy & Zmud, (1999) menyatakan bahwa untuk meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit dari perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi diperlukan mekanisme koordinasi lintas unit. Perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi dapat menggunakan mekanisme koordinasi tersebut untuk meningkatkan mekanisme *knowledge management capability* lintas unit, aturan yang menghubungkan, manajer yang terintegrasi, kelompok lintas unit, kekuatan tugas, kontak langsung diantara para manajer, dan lain-lain (Brown 1999). Galbraith, (1973) dan Dedrick et al., (2003) menyatakan bahwa teknologi informasi dapat dijadikan sebagai mekanisme koordinasi *lintas unit* dan teknologi informasi memiliki pengaruh pada proses yang produktif perusahaan dalam peranannya sebagai mekanisme koordinasi.

Penelitian yang menguji pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan unit-unit bisnis terintegrasi dengan *knowledge management capability* sebagai mediator belum banyak di Indonesia. Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Tanriverdi (2005), yang meneliti *information technology relatedness*, *knowledge management capability* dan kinerja perusahaan memiliki unit-unit bisnis terintegrasi. Adapun penelitian yang akan dilakukan adalah menguji pengaruh *information technology relatedness* yang terdiri dari empat aspek yaitu: *relatedness of information technology infrastructure*, *relatedness of information technology strategy*



*making processes, relatedness of information technology human resource management processes, relatedness of information technology vendor management processes terhadap kinerja perusahaan (corporate performance) melalui intermediasi knowledge management capability yang terdiri dari tiga aspek yaitu: product knowledge management capability, customer management capability, managerial knowledge management capability.* Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan ukuran dari Govindarajan dan Fisher (1990) yang mencakup kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik ukuran keuangan maupun non keuangan, dimana kedua ukuran tersebut mampu menciptakan ukuran kinerja yang lebih obyektif. Sedangkan Tanriverdi (2005) lebih melihat pada kinerja keuangan perusahaan menggunakan Tobin's q dan ROA.

## **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan sistem informasi dengan memperkenalkan *knowledge management capability* sebagai mediator antara *information technology relatedness* dan kinerja perusahaan unit-unit bisnis terintegrasi dan mengembangkan dimensi teoritis dari teknologi informasi berbasis mekanisme koordinasi lintas unit dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur *knowledge management* yang difokuskan pada sumber daya *knowledge* atau proses *knowledge* dari perusahaan sebagai penggerak kinerja perusahaan.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Information Technology Relatedness***

*Information technology relatedness* didefinisikan sebagai penggunaan infrastruktur teknologi informasi dan proses manajemen teknologi informasi antar unit-unit bisnis secara bersama-sama yang terdiri dari 4 aspek yang saling melengkapi satu sama lain yaitu: *relatedness of information technology infrastructure, relatedness of information technology strategy making processes, relatedness of information technology human resource management processes, relatedness of information technology vendor management processes.* (Tanriverdi, 2006).



1. *Relatedness Of Information Technology Infrastructure*

Infrastruktur teknologi informasi yang distandarisasi dibagi oleh unit-unit bisnis yang memungkinkan adanya *boundary-spanning* (rentang batas) proses bisnis dan memberikan dasar atau pondasi untuk perubahan *knowledge* (Broadbent *et al.*, 1999; Gold *et al.*, 2001). Brown dan Magill, (1998) menyatakan bahwa menstandarisasi semua aspek infrastruktur teknologi informasi dilakukan ketika unit-unit bisnis membutuhkan otonomi untuk mempertemukan kebutuhan teknologi informasi mereka yang spesifik.

2. *Relatedness Of Information Technology Strategy Making Processes*

Biasanya strategi teknologi informasi yang sama antar unit-unit bisnis memaksa otonomi dan kinerja unit-unit bisnis individu (Sawhney, 2001). Sedangkan strategi teknologi informasi yang khusus dalam unit-unit bisnis memaksa adanya *boundary-spanning* untuk inisiatif teknologi informasi. Tanriverdi, (2006) menyatakan bahwa untuk mencapai keseimbangan antara intervensi perusahaan dan otonomi unit bisnis dalam menggunakan proses penyusunan strategi yang secara langsung memberikan strategi umum untuk membuat keputusan teknologi informasi bagi unit-unit bisnis. Perusahaan memerlukan proses penyusunan strategi teknologi informasi bersama antara unit-unit bisnis untuk mengembangkan strategi teknologi informasi khusus mereka, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan ketaatan mereka pada tujuan perusahaan. Proses penyusunan strategi teknologi informasi bersama antara unit-unit bisnis membantu perkembangan pemahaman terhadap kebutuhan *knowledge* antar unit-unit bisnis.

3. *Relatedness Of Information Technology Human Resource Management Processes*

Pembagian tujuan, prinsip-prinsip nilai-nilai, dan bahasa bersama antara kemampuan teknologi informasi dalam unit-unit bisnis merupakan hal yang penting untuk proses penciptaan dan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi bersama diantara unit-unit bisnis perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi (Tanriverdi, 2006). Perusahaan dapat menanamkan tujuan dan nilai-nilai secara bersama-sama pada kemampuan teknologi informasi ke dalam





unit-unit bisnis dan membantu perkembangan *partnership* lintas unit dan persepsi keuntungan bersama dengan menggunakan perekrutan, pelatihan, perbaikan insentif, dan *retention processes* bersama (Brown, 1999). Proses manajemen sumber daya manusia teknologi informasi lebih mengarah pada kontribusi dalam menciptakan dan memelihara teknologi informasi yang berdasar pada mekanisme koordinasi perusahaan ketika para ahli di bidang teknologi informasi mengerti kebutuhan secara keseluruhan dan harapan perusahaan serta pembagian nilai, tujuan, dan insentif, secara bersama-sama.

#### 4. *Relatedness Of Information Technology Vendor Management Processes*

Unit-unit bisnis mengembangkan hubungan dengan vendor-vendor teknologi informasi untuk sumber teknologi mereka dan kebutuhan jasa. Unit-unit bisnis biasanya melakukan otonomi dalam menentukan tujuan strategi dari hubungan tersebut, negosiasi kontrak, perjanjian dan pengaturan hubungan (Useem dan Harder, 2000). Proses manajemen vendor yang sama memungkinkan perusahaan untuk mengatur hubungan vendor dari unit-unit bisnis tersebut sebagai *portofolio* yang saling terkait dimana unit-unit bisnis dapat memenuhi kebutuhan sumberdaya teknologi informasi mereka dari vendor-vendor pilihan mereka.

Perusahaan yang mengatur *complementarities* dari *information technology relatedness* akan lebih memungkinkan untuk menciptakan dan mendukung teknologi informasi berdasar pada mekanisme yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit (Tanriverdi, 2005).

H<sub>1</sub> : *Complementarity* dari 4 aspek *information technology relatedness* berpengaruh positif dengan *knowledge management capability* lintas unit

#### ***Knowledge Management Capability***

*Knowledge* didefinisikan sebagai “*a justified belief that increases an entity’s capacity for effective action.*” (Huber 1991; Nonaka 1994 dalam Alavi dan Leidner, 2001). *Knowledge* dapat dilihat dari beberapa perspektif yaitu: *a state of mind*, obyek, proses, akses pada informasi, *capability*. Terdapat berbagai pandangan yang berbeda dari *knowledge* sehingga menghasilkan persepsi yang berbeda dari *knowledge management* (Carlsson et.al.1996 dalam Alavi dan Leidner, 2001). Jika *knowledge*



dilihat sebagai obyek, atau disamakan dengan akses informasi, *knowledge management* seharusnya fokus pada konstruk dan pengaturan *knowledge* yang ada. Jika *knowledge* adalah proses, *knowledge management* dinyatakan secara tidak langsung terfokus pada arus dan proses *knowledge* yang terdiri dari: *creation*, *sharing*, dan distribusi *knowledge*. *Knowledge* dipandang sebagai suatu kapabilitas yang dinyatakan sebagai perspektif *knowledge management* yang terpusat pada kompetensi dan penciptaan modal intelektual (Alavi dan Leidner, 2001). *Knowledge* merupakan sumber daya tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001).

Konsep sinergi lintas bisnis merupakan pusat kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi dengan portofolio bisnis yang bermacam-macam (Gold Luchs, 1993 dalam Tanriverdi dan Venkatraman, 2005). Sumber daya yang terdapat diantara unit-unit bisnis diasumsikan menjadi sumber daya dari sinergi lintas bisnis yang dapat memperbaiki nilai perusahaan (Farjoun, 1994; Markides dan Williamson, 1994; Robins & Wieserma, 1995). Gold dan Luchs, (1993) dalam Tanriverdi dan Venkatraman, (2005) menjelaskan bahwa keseluruhan nilai dari perusahaan bersama yang terdapat dalam perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi melebihi jumlah nilai individual dari bisnis perusahaan ketika terdapat sinergi diantara unit bisnis.

Penciptaan, pemanfaatan dan pembaharuan sumberdaya *knowledge relatedness* dan *knowledge complementary* antar unit-unit bisnis yang *multiple* memerlukan biaya secara signifikan (Hill dan Hoskisson, 1987). Jika perusahaan memperoleh keuntungan tidak melebihi biaya-biaya tersebut, maka sinergi dari *knowledge lintas unit* dapat mengurangi kinerja perusahaan daripada meningkatkan kinerja perusahaan (Gupta dan Govindarajan, 2000). Perusahaan memiliki sumberdaya *knowledge* yang beraneka ragam (Schulz, 2001), oleh karena itu manajer harus berhati-hati dalam memilih sumber daya mana yang seharusnya menjadi fokus mereka dalam memanfaatkan sinergi *knowledge* lintas unit. Tanriverdi dan Venkatraman, (2005) mengidentifikasi produk, pelanggan, dan pengetahuan manajerial sebagai strategi sumberdaya *knowledge* perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi.

- a. *Product knowledge* mengacu pada riset dan pengembangan serta pengetahuan dalam operasional dimana perusahaan mengembangkan dan menghasilkan





produk atau jasa perusahaan (Markides dan Williamson 1994; Robins dan Wiserma, 1995; Rumelt 1974).

- b. *Customer knowledge* mengacu pada kebutuhan, pilihan, dan perilaku membeli dari pelanggan serta pasar perusahaan (Woodruff, 1997). Perusahaan mengembangkan *customer knowledge* secara langsung melalui interaksi mereka dengan pelanggan atau secara tidak langsung melalui interaksi dari pemasaran dan distribusi *partner* aliansi mereka (Glazer, 1991 dalam Tanriverdi dan Venkatraman, 2005).
- c. *Managerial knowledge* mengacu pada *knowledge* unit bisnis yang berwenang pada perusahaan (Prahalad dan Bettis 1986; Rumelt 1974). *Managerial knowledge* termasuk dalam praktek manajerial pada tingkat perusahaan, kebijakan, dan proses perusahaan (Grant 1988).

*Product knowledge*, *customer knowledge*, dan sumberdaya *managerial knowledge* saling melengkapi satu sama lain (Tanriverdi dan Venkatraman, 2005).

Pemanfaatan sinergi *knowledge* lintas unit membutuhkan koordinasi antar unit-unit bisnis yang *multiple* (Brown Magill, 1998). Perusahaan yang memiliki unit-unit **bisnis** terintegrasi harus membuat sekumpulan proses yang terkait dengan sinergi *knowledge* lintas unit dalam organisasi untuk mengembangkan *knowledge management capability* dengan menciptakan, memanfaatkan, dan memperbaharui sinergi *knowledge* lintas unit pada dasar yang telah berjalan perusahaan (Stalk *et al.*, 1992). Venkatraman & Tanriverdi, (2005) mengidentifikasi 4 proses organisasi yang berhubungan dengan pengaturan sinergi *knowledge* lintas unit yaitu: *creation* (Nonaka 1994), transfer (Argote dan Ingram 2000; Szulanski 1996; Zander & Kogut 1995), integrasi (Grant 1996), dan *leverage* (Menon & Varadarajan 1992; Spender 1996)

- a. *Creation* dari sumberdaya *knowledge* yang relevan dan dapat dipakai antar unit bisnis yang *multiple* merupakan hal penting untuk menghasilkan sinergi *knowledge lintas unit* atau memperbaharui unit bisnis yang ada.
- b. *Transfer* sumberdaya *knowledge* dari bisnis sumber ke bisnis tujuan atau yang dimaksud merupakan hal penting yang diperlukan untuk memperluas jarak yang dapat dipakai sumberdaya *knowledge* (Sambamurth *et al.*, 2003; Szulanski 1996).



- c. Integrasi dari sumberdaya *knowledge* yang ditransfer dengan berdasar pada *knowledge* yang ada dari penerima unit-unit bisnis adalah penting untuk membentuk sinergi (Grant 1996a, 1996b).
- d. *Leverage* dari sumberdaya *knowledge* yang diterima dan diintegrasikan untuk merubah perilaku penerima bisnis adalah penting untuk merubah kinerja potensial dari sinergi ke dalam hasil kinerja aktual (Menon & Varadarajan 1992; Spender 1996)

Secara bersama-sama keempat proses tersebut memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan memanfaatkan sinergi *knowledge* lintas unit untuk memperbaharui sinergi *knowledge* lintas unit. Jika penerima *knowledge* tidak memanfaatkan sumberdaya *knowledge* untuk mengubah perilaku manajer, maka perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi tidak dapat merealisasikan kinerja potensial dari sinergi *knowledge* lintas unit (Tsai 2001).

Pengimplementasian *knowledge management capability* yang tunggal atau *single* tanpa mengimplementasikan yang lain tidak dapat menghasilkan perbaikan kinerja yang diharapkan (Porter 1996). Dalam kenyataannya, hal tersebut dapat mengurangi kinerja (Milgrom dan Robert 1990, 1995). Oleh karena itu, *knowledge management capability* dalam produk, pelanggan, dan manajemen dari perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi menjadi satu kesatuan yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan (Tanriverdi dan Venkatraman, 2005).

H<sub>2</sub> : *Complementarity* dari *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability* berpengaruh positif pada kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi.

## **Kinerja Perusahaan (*Corporate Performance*)**

Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya (Gibson, 1998). Kinerja perusahaan mencakup kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga dihasilkan ukuran kinerja yang obyektif (Govindarajan dan Fisher, 1990).



Beberapa penelitian terdahulu (Merchant, 1981,1984; Brownell dan Merchant, 1990 dalam Lesmana, 2004) di bidang sistem kontrol akuntansi mengukur kinerja perusahaan dengan ukuran keuangan sedangkan ukuran finansial sebenarnya menunjukkan berbagai tindakan yang terjadi di luar bidang keuangan. Peningkatan *financial return* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional, diantaranya meningkatnya kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, meningkatnya *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk, dan meningkatnya produktivitas serta komitmen karyawan (Mulyadi dan Setyawan, 1999 dalam Lesmana, 2004).

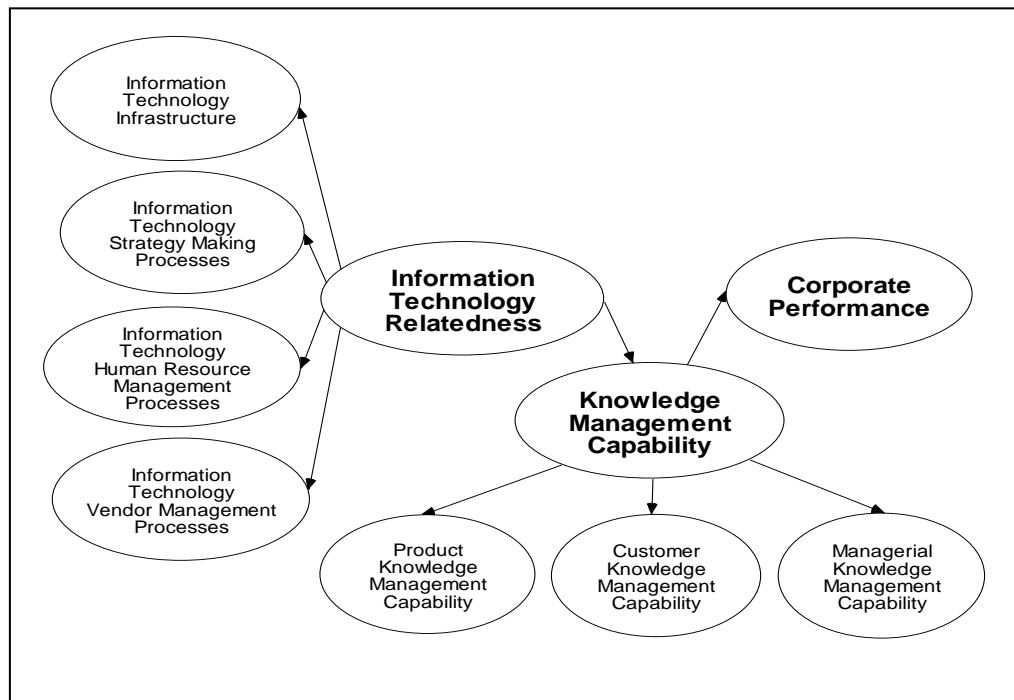
Ukuran kinerja finansial dikritik oleh Merchant (1989) dan Dearden (1987) dalam Lesmana, (2004), bahwa selalu saja *Return On Investment* (ROI) dapat dengan sempurna mengukur kinerja perusahaan yang berorientasi pada kinerja finansial, tetapi tidak dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Prospektus perusahaan lebih mengutamakan keunggulan produk dan penguasaan pasar dibandingkan dengan kinerja finansial. Oleh karena itu, pada perkembangan selanjutnya Govindarajan dan Fisher, (1990) menyatakan bahwa kinerja perusahaan mencakup kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga dihasilkan ukuran kinerja yang obyektif. Dalam penelitiannya, Govindarajan dan Fisher, (1990) menggambarkan sistem pengendalian optimal, pengimplementasian strategi secara luas, dan konsep sinergi dimana perusahaan mengidentifikasi dan mengeksplorasi hubungan diantara strategi unit-unit bisnis. Terkait dengan tiga hal tersebut di atas maka Govindarajan dan Fisher, (1990) menjelaskan bahwa strategi, pembagian sumber daya, dan pengendalian secara interaktif mempengaruhi efektifitas strategi unit-unit bisnis.

## Kerangka Pemikiran Teoritis

Model penelitian yang menggambarkan suatu kerangka konseptual sebagai panduan sekaligus alur berpikir tentang pengaruh *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi dengan *knowledge management capability* sebagai variabel *intervening* dapat dilihat pada gambar berikut:



## Model Penelitian



## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dan diolah adalah data primer yang diperoleh dari jawaban para manajer yaitu jawaban terhadap serangkaian pertanyaan yang diajukan dari peneliti mengenai *information technology relatedness*, *knowledge management capability*, dan kinerja perusahaan. Sumber data adalah para manajer teknologi informasi dan manajer bisnis yang bekerja di bank umum baik bank pemerintah maupun bank swasta di Jawa Tengah.

### Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi yang diproksikan melalui manajer perusahaan yang berada di Jawa Tengah. Adapun perusahaan yang digunakan adalah perusahaan jasa perbankan yang berada di Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling



dengan cara memilih perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi dalam hal ini perusahaan jasa perbankan (bank pemerintah dan bank swasta).

## Metode Pengumpulan Data

Data penelitian ini dikumpulkan dengan mail survey melalui pos. Pertanyaan kuesioner merupakan pertanyaan tertutup. Pertanyaan kuesioner terdiri dari tiga bagian yaitu *information technology relatedness* yang terdiri dari empat dimensi, *knowledge management capability* yang terdiri dari tiga dimensi, dan kinerja perusahaan.

## Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Terdapat delapan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari *relatedness of information technology infrastructure*, *relatedness of information technology strategy making processes*, *relatedness of information technology human resource management processes*, *relatedness of information technology vendor management processes*, *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, *managerial knowledge management capability*, dan kinerja perusahaan.

## Information Technology Relatedness

*Information technology relatedness* perusahaan yang unit-unit bisnisnya terintegrasi didefinisikan sebagai penggunaan dari infrastruktur teknologi informasi dan proses manajemen dari teknologi informasi secara bersama antar unit-unit bisnis yang terdiri dari *relatedness of information technology infrastructure*, *relatedness of information technology strategy making processes*, *relatedness of information technology human resource management processes*, *relatedness of information technology vendor management processes*. *Information technology relatedness* diukur dengan menggunakan 16 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Tanriverdi, 2006). Ukuran *information technology relatedness* didasarkan pada tanggapan subyek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, yang dimulai dari: 1 (didesain spesifik untuk semua atau hampir semua unit-unit bisnis), 2 (didesain spesifik untuk sebagian besar unit-unit bisnis), 3 (netral; didesain spesifik dan umum untuk unit-unit



bisnis), 4 (didesain umum untuk sebagian besar unit-unit bisnis), 5 (didesain umum untuk semua atau hampir semua unit-unit bisnis).

## ***Knowledge Management Capability***

*Knowledge management capability* lintas unit didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan, transfer, integrasi, dan meningkatkan *knowledge* yang dihubungkan antar unit-unit bisnis perusahaan. *Knowledge management capability cross-unit* perusahaan multibisnis dispesifikasikan menjadi *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability* dan *managerial knowledge management capability*. Masing-masing *knowledge management capability* tersebut mengacu pada 4 proses *knowledge*: *creation knowledge*, *transfer knowledge* yang dihubungkan, *integration knowledge*, serta *leverage knowledge*. *Knowledge management capability* diukur dengan menggunakan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Tanriverdi dan Venkatraman, 2005. Ukuran *knowledge management capability* didasarkan pada tanggapan subyek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, yang dimulai dari: 1 (sangat kecil), 2 (kecil), 3 (sedang), 4 (besar), 5 (sangat besar).

## ***Kinerja Perusahaan (Corporate Performance)***

Kinerja perusahaan mencakup kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga dihasilkan ukuran kinerja yang obyektif (Govindarajan dan Fisher, 1990). Instrumen kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 9 item yang dikembangkan oleh Govindarajan dan Fisher, (1990) pada tanggapan subyek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin, yang dimulai dari 1 (signifikan di bawah standar kinerja) sampai 5 (signifikan di atas standar kinerja).

## **Teknik Analisis**

### **Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk melihat gambaran umum tentang variabel penelitian. Analisis ini disajikan dalam bentuk *mean*, median, kisaran teoritis dan aktual serta deviasi standar.



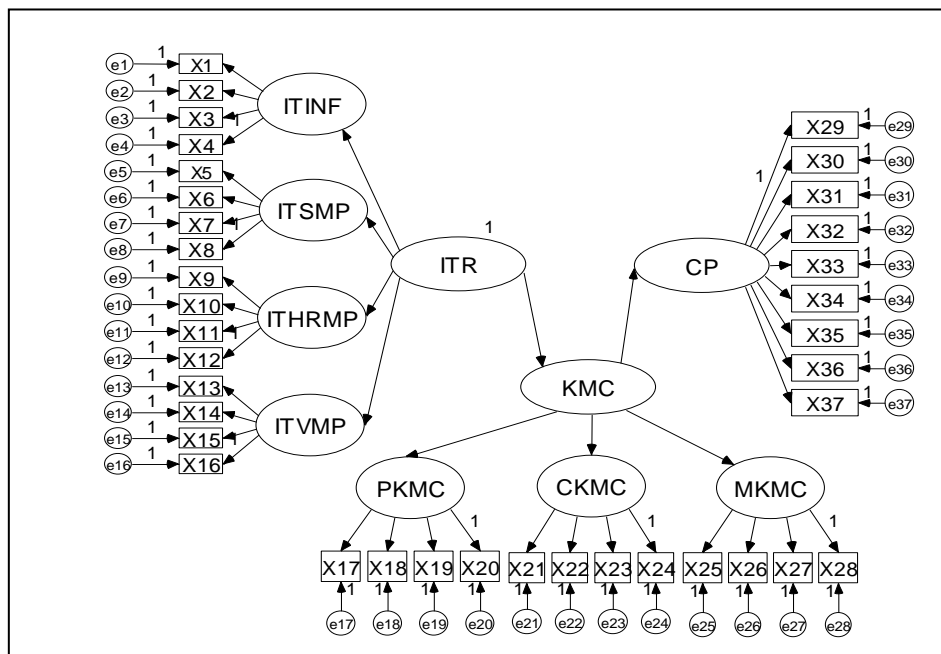


## Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan model persamaan *structural equation model* (SEM). Prosedur analisis SEM merujuk pada tujuh tahap dari Hair *et al*, (1998) sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori. Model teoritis dalam penelitian ini dikembangkan dengan berpijak pada telaah teori yang memadai dan telah diuraikan.
2. Pengembangan diagram alur atau *path diagram* untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Diagram Alur



Keterangan:

ITINF : *Relatedness of Information Technology Infrastructure*

ITSMF : *Relatedness of Information Technology Strategy-Making Processes*

ITHRMP : *Relatedness of Information Technology Human Resources Management Processes*

ITVMP : *Relatedness of Information Technology Vendor Management Processes*



KMC	: <i>Knowledge Management Capability</i>
PKMC	: <i>Product Knowledge Management Capability</i>
CKMC	: <i>Customer Knowledge Management Capability</i>
MKMC	: <i>Managerial Knowledge Management Capability</i>
CP	: <i>Corporate Performance</i>

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran. Adapun persamaan struktural dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{KMC} = \beta_1 \text{ITINF} + \beta_2 \text{ITSMP} + \beta_3 \text{I THRMP} + \beta_4 \text{ITVMP} + Z_1 \quad (1)$$

$$\text{CP} = \beta_5 \text{PKMC} + \beta_6 \text{CKMC} + \beta_7 \text{MKMC} + Z_2 \quad (2)$$

4. Memilih matrik input dan teknik estimasi. Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Program komputer yang digunakan adalah Amos 5.0 dengan maksimum *likelihood estimation*.
5. Menilai identifikasi model. Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi unit. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:
- standard error* yang besar pada satu atau beberapa koefisien sangat besar
  - muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif
  - muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi ( $>0,90$ )
6. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-fit*. Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness-of-fit* seperti yang telah diuraikan berikut ini:

### Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$



<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$
<i>GFI</i>	$\geq 0.90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	$\geq 0.95$
<i>CFI</i>	$\geq 0.95$

Sumber: SEM dalam Penelitian Manajemen (Ferdinand, 2005)

7. Interpretasi dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 520 kuesioner melalui jasa pos kepada manajer teknologi informasi dan manajer bisnis pada bank-bank yang berada di Jawa Tengah. Pengiriman dilakukan pada tanggal 20 Agustus 2006. Sebanyak 97 responden mengirimkan jawabannya sebelum tanggal 20 Oktober 2006. Sedangkan sesudah tanggal 20 Oktober 2006 ada 48 jawaban. Dari jumlah tersebut ada 3 jawaban yang tidak terpakai sehingga yang dapat digunakan hanya 45 jawaban kuesioner. Sehingga total jawaban kuesioner yang dapat dikumpulkan adalah 142 dengan response rate 27,3%.

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif yaitu untuk memberikan gambaran tentang tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian, yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan sesungguhnya, rata-rata, serta standar deviasi, seperti tampak dalam tabel berikut:



## Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	SD
ITINF	5-20	15	7-20	11,95	2,962
ITSMP	5-20	15	8-20	12,42	2,811
ITHRMP	5-20	15	8-20	13,25	2,347
ITVMP	5-20	15	8-20	14,32	2,597
PKMC	5-20	15	8-20	15,34	2,202
CKMC	5-20	15	8-20	15,73	2,017
MKMC	5-20	15	8-20	16,2	1,969
CP	5-45	27	25-45	29,23	4,377

Sumber: data primer diolah 2007

## Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

### Evaluasi Asumsi SEM

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk dinyatakan fit dengan data, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi *overall model fit* untuk model struktural dan menganalisis parameter estimasi antar faktor. Parameter tersebut menjelaskan hubungan kausalitas antar faktor. Sebelum dilakukan dievaluasi *overall model fit* untuk model struktural dan analisis parameter estimasi antar faktor terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi-asumsi SEM.

### Evaluasi Normalitas Data

Salah satu syarat yang harus dipenuhi apabila teknik yang digunakan *Maximum Likelihood Estimation* adalah dipenuhinya asumsi normalitas. Normalitas data baik secara univariat dan multivariat dievaluasi dengan menggunakan kriteria nilai kritis sebesar (*critical ratio*) sebesar  $\pm 2,58$  (Ferdinand, 2005). Hasil pengujian normalitas data disajikan pada tabel berikut:

**Uji Normalitas Data**

<b>Variable</b>	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
X37	3,000	5,000	3,127	15,214	8,374	20,370
X36	,000	5,000	,898	4,371	8,401	20,435
X35	2,000	5,000	1,488	7,241	,475	1,156
X34	1,000	5,000	,550	2,674	,354	,862
X33	,000	5,000	,374	1,818	5,049	12,282
X32	2,000	5,000	2,820	13,719	6,739	16,393
X31	3,000	5,000	3,255	15,837	8,694	21,149
X30	2,000	5,000	,895	4,353	-1,088	-2,646
X29	2,000	5,000	2,375	11,553	4,651	11,314
X17	2,000	5,000	-,573	-2,786	,956	2,326
X18	2,000	5,000	-,485	-2,362	1,016	2,470
X19	2,000	5,000	-,747	-3,635	1,168	2,840
X20	1,000	5,000	-,781	-3,799	2,616	6,363
X21	2,000	5,000	-,504	-2,450	1,858	4,520
X22	2,000	5,000	-,582	-2,832	2,189	5,325
X23	2,000	5,000	-,265	-1,291	1,040	2,529
X24	2,000	5,000	-,616	-2,995	1,324	3,221
X25	2,000	5,000	-,804	-3,913	,297	,722
X26	2,000	5,000	-,457	-2,221	1,745	4,244
X27	2,000	5,000	-,118	-,572	1,586	3,857
X28	2,000	5,000	-,538	-2,617	1,237	3,010
X13	1,000	5,000	,880	4,280	-,419	-1,020
X14	2,000	5,000	-,649	-3,156	-,633	-1,540
X15	2,000	5,000	-,555	-2,702	-,899	-2,186
X16	2,000	5,000	-,937	-4,557	,265	,645
X9	1,000	5,000	1,168	5,682	,172	,419



Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	2,000	5,000	-,086	-,419	-1,126	-2,740
X11	2,000	5,000	-,893	-4,343	-,399	-,970
X12	1,000	5,000	-1,325	-6,445	4,124	10,031
X5	1,000	5,000	,965	4,693	,113	,275
X6	2,000	5,000	,545	2,653	-1,445	-3,515
X7	2,000	5,000	-,583	-2,838	-1,211	-2,946
X8	2,000	5,000	-,526	-2,560	-,490	-1,193
X1	1,000	5,000	1,030	5,011	,404	,982
X2	2,000	5,000	,639	3,108	-1,347	-3,277
X3	2,000	5,000	-,288	-1,401	-1,536	-3,736
X4	2,000	5,000	-,169	-,824	-,593	-1,443
Multivariate					589,840	65,418

Sumber: data primer diolah, 2007

Pada tabel di atas nampak bahwa normalitas *multivariate* berada di atas 2,58, tetapi tidak mempengaruhi kesesuaian data dengan model sehingga tidak menjadi masalah dalam model ini.

## Evaluasi Outliers

Pengujian asumsi *outlier* bertujuan untuk menilai kewajaran (ekstrim) data, dilakukan dengan memperhatikan *output table* pada *observations farthest from the centroid/mahalanobis distance*. Penentuan *outlier* data dilakukan dengan membandingkan data pada *observations farthest from the centroid/mahalanobis distance* dengan tabel *critical values of chi square* ( $X^2$ ). Penentuan *cut-off outlier* ditentukan dengan memperhatikan jumlah indikator yang digunakan sebanyak 37 dengan *degree of freedom* 0,001, sehingga *cut-off* dilakukan pada nilai 73,402. Nilai yang berada di atas nilai 73,402 dianggap *outlier* data dan dieliminasi dari kumpulan data. Berdasarkan pada asumsi di atas, maka ada empat belas data yang harus dieliminasi dari kumpulan data yang ada, seperti yang terdapat pada tabel berikut.

### *Observations Farthest From The Centroid/Mahalanobis Distance*



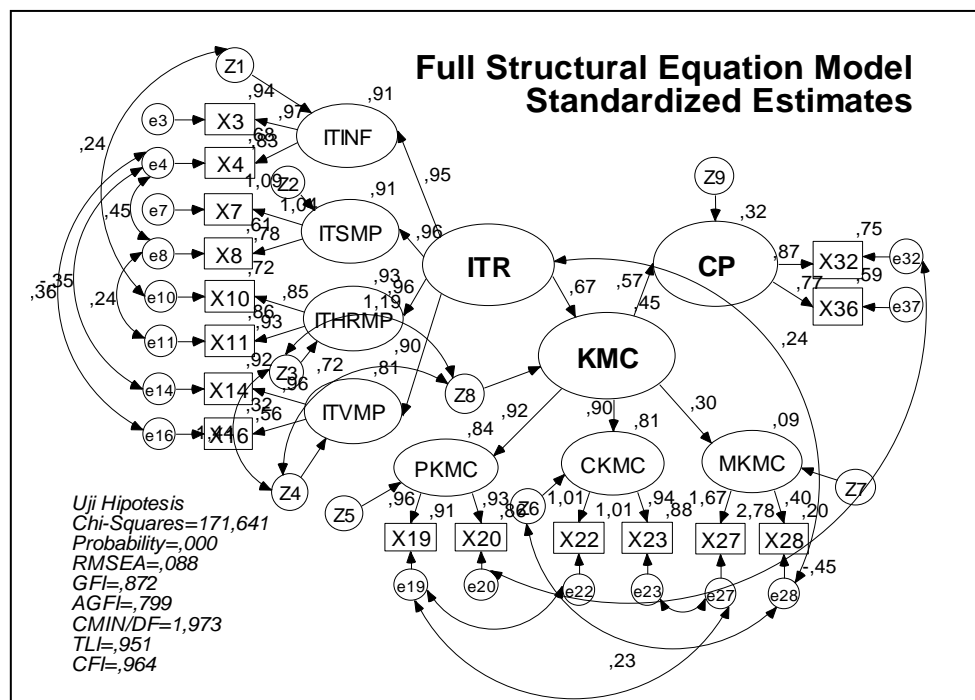


Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
39	104,373	,000	,000
46	104,015	,000	,000
13	100,686	,000	,000
58	97,691	,000	,000
2	95,384	,000	,000
43	94,582	,000	,000
42	93,211	,000	,000
41	90,942	,000	,000
51	89,262	,000	,000
45	88,988	,000	,000
26	82,075	,000	,000
44	80,127	,000	,000
68	78,039	,000	,000
65	74,443	,000	,000

Sumber: data primer diolah 2007

## ***Analisis Full Structural Equation Model***

Analisis ini dilakukan dengan tetap memperhatikan proses analisis faktor konfirmatori per konstruk, dengan demikian proses tersebut menguji model secara keseluruhan dengan menggunakan model per konstruk yang telah dimodifikasi dan kombinasi konstruk ke dalam *second order confirmatory factor analysis* yang telah dimodifikasi juga sehingga terbentuk model yang baik. Hasil estimasi *full latent variable* model ditampilkan dalam gambar berikut:



Ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan *cut-of goodness-of-fit indices* yang ditetapkan, nampak dalam tabel 4.31 berikut.

## Goodness-of-fit Indices

### Full Structural Equation Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Diharapkan kecil	171,641	
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,088	Marjinal
GFI	$\geq 0,90$	0,872	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,799	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,973	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,964	Baik

Sumber: data primer diolah 2007



Berdasarkan modifikasi model sebagaimana yang nampak dalam gambar dan *Cut-off Value* dari *goodness-of-fit indices* tabel di atas menunjukkan tingkat signifikansi 0,000 tetapi pada *standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan oleh data menunjukkan variabel yang mempunyai nilai residual standar lebih besar dari 2,58 yaitu X23 dan X28 sebesar 2,643 yang berarti bahwa model dapat diterima. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

### Uji Hipotesis dan Pembahasan

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan, dilakukan dengan melihat nilai regression weight pada kolom C.R yang dihasilkan oleh program Amos 5.0. Nilai C.R dibandingkan dengan nilai kritisnya yaitu  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5% (0,05). Jika nilai C.R hasil pengolahan lebih besar dari nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi ( $p \leq 0,05$ ) maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sebaliknya bila nilai C.R lebih kecil dari nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi ( $p \geq 0,05$ ) maka hipotesis yang diajukan ditolak. Hasil estimasi untuk parameter masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogennya ditampilkan dalam tabel berikut:

**Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi Untuk Structural Equation Model**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Keputusan
KMC	<--- ITR	,186	,028	6,733	***	Positif dan Signifikan
CKMC	<--- KMC	1,551	,152	10,199	***	Positif dan Signifikan
PKMC	<--- KMC	1,722	,163	10,559	***	Positif dan Signifikan
MKMC	<--- KMC	,236	,062	3,821	***	Positif dan Signifikan
ITHRMP	<--- ITR	,761	,058	13,055	***	Positif dan Signifikan
ITSMP	<--- ITR	,671	,067	10,010	***	Positif dan Signifikan
ITVMP	<--- ITR	,426	,054	7,910	***	Positif dan Signifikan
ITINF	<--- ITR	,653	,061	10,712	***	Positif dan Signifikan
CP	<--- KMC	,512	,101	5,065	***	Positif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah 2007



## Pembahasan Hipotesis 1

Hipotesis H1 menyatakan bahwa *complementarity* dari 4 aspek *information technology relatedness* berpengaruh positif dengan *knowledge management capability* lintas unit. Untuk menkonfirmasi hipotesis ini dapat dilihat pada tabel 4.32 dimana nilai *C.R.* keempat konstruk (ITINF, ITSMP, ITHRMP, dan ITVMP) di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05. Hal ini berarti bahwa keempat konstruk tersebut merupakan *complementarity* dari aspek *information technology relatedness*. Untuk nilai *C.R.* pengaruh *information technology relatedness* terhadap *knowledge management capability* sebesar 6,733. Nilai *C.R.* tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat *p* berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa *complementarity* dari 4 aspek *information technology relatedness* berpengaruh positif dengan *knowledge management capability* lintas unit dapat diterima atau signifikan.

Pengaruh positif dan signifikan antara *information technology relatedness* terhadap *knowledge management capability*, mengindikasikan bahwa *information technology relatedness* yang terdiri dari empat aspek yaitu *relatedness of information technology infrastructure*, *relatedness of information technology strategy making processes*, *relatedness of information technology human resource management processes*, dan *relatedness of information technology vendor management processes* memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mendukung teknologi informasi yang berdasar pada mekanisme koordinasi yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit (Tanriverdi, 2005).

## Pembahasan Hipotesis 2

Hipotesis H2 menyatakan bahwa *complementarity* dari *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability*, berpengaruh positif pada kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi. Dari hasil pengolahan data memperlihatkan nilai *C.R.* pengaruh *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability* terhadap kinerja perusahaan di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  dan di bawah signifikansi 0,05 dimana *product knowledge management capability* sebesar 10,559, *customer knowledge*



*management capability* sebesar 10,199, dan *managerial knowledge management capability* sebesar 3,821. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa ketiga konstruk tersebut merupakan *complementarity* dari *knowledge management capability* dan untuk nilai *C.R.* pengaruh *knowledge management capability* terhadap kinerja perusahaan (*corporate performance*) adalah sebesar 5,065. Nilai *C.R.* tersebut berada jauh di atas nilai kritis  $\pm 1,96$  atau dengan melihat *p* berada di bawah nilai signifikansi 0,05.

Dengan demikian hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa *complementarity* dari *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability*, berpengaruh positif pada kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi dapat diterima atau signifikan. Pengaruh positif dan signifikan antara *information technology relatedness* terhadap *knowledge management capability*, mengindikasikan bahwa *information technology relatedness* yang terdiri dari empat aspek yaitu *relatedness of information technology infrastructure*, *relatedness of information technology strategy making processes*, *relatedness of information technology human resource management processes*, dan *relatedness of information technology vendor management processes* memungkinkan perusahaan untuk menciptakan dan mendukung teknologi informasi yang berdasar pada mekanisme koordinasi yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit (Tanriverdi, 2005).

## KESIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini berusaha menguji pengaruh *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi di Indonesia melalui intermediasi *knowledge management capability*. Pengujian hipotesis berhasil mendukung kedua hipotesis yang diajukan (H1 dan H2). Hasil penelitian mendukung bahwa 4 aspek dari *information technology relatedness* (*relatedness of information technology infrastructure*, *relatedness of information technology strategy making processes*, *relatedness of information technology human resource management processes*, dan *relatedness of information technology vendor management processes*) yang saling melengkapi akan meningkatkan *knowledge management capability* dan



sinergi yang muncul dari *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability* dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi.

Walaupun penelitian ini hanya merupakan konfirmasi penelitian Tanriverdi (2005), penelitian ini memberikan indikasi pentingnya pemahaman konsep strategi dalam perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi (*knowledge management capability*) yang dapat menciptakan sinergi *knowledge* antar unit bisnis sehingga mampu mengintermediasi *information technology relatedness* dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mempertegas dan mendukung temuan (Brown 1999; Brown dan Magill 1998; Dedrick et al. 2003) yang menjelaskan teknologi informasi yang berdasar pada mekanisme koordinasi dimana mekanisme koordinasi lintas unit dari perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan mekanisme *knowledge management capability*. Hasil penelitian ini juga mempertegas munculnya sinergi pada *knowledge relatedness* yang dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.

## Implikasi

Penelitian ini berimplikasi pada sistem informasi manajemen. Adanya pengaruh *information technology relatedness* terhadap kinerja perusahaan melalui intermediasi *knowledge management capability* menunjukkan bahwa terdapat berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang memiliki unit-unit bisnis terintegrasi (sektor perbankan di Jawa Tengah) yang mampu menciptakan dan mendukung teknologi informasi berdasar pada mekanisme koordinasi yang dapat meningkatkan *knowledge management capability* lintas unit dalam perusahaan antara lain *product knowledge management capability*, *customer knowledge management capability*, dan *managerial knowledge management capability*. Penelitian ini berimplikasi penting untuk mendorong arah riset sistem informasi manajemen selanjutnya untuk mempertimbangkan berbagai sumber daya lainnya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.





## Keterbatasan

Evaluasi atas hasil penelitian ini harus mempertimbangkan beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Pertama, tingkat *response rate* yang rendah sehingga penelitian ini juga sulit untuk digeneralisasi dan menggambarkan *information technology relatedness* pada sektor perbankan di Jawa Tengah. Kedua, kehandalan validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini nampak belum teruji dengan baik, terutama bila dikaitkan dengan instrumen *information technology relatedness* dan kinerja perusahaan, terlihat dari banyaknya indikator yang dieliminasi (validasi) meskipun telah dilakukan *pilot study*. Peneliti menduga kemungkinan adanya faktor lain yaitu penerjemahan yang kurang baik, terutama *setting* bahasa yang sesuai dengan kondisi responden di Indonesia. Ketiga, dasar utama penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya yang banyak dilakukan di luar negeri, sehingga perbedaan mekanisme teknologi informasi tidak dapat dikontrol dalam model penelitian.

## Saran

Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan *entrepreneurial alertness* yang dapat memoderasi hubungan antara *information technology* dan *knowledge*. Penelitian ini menggunakan metode *survey* yang menyebabkan tingkat *response rate*, sehingga mungkin bisa digunakan metode lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aji Supriyanto. 2005. *"Pengantar Teknologi Informasi"*. Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues" *MIS Quarterly*. (25:1). pp. 107-136
- Argote, L. and Ingram, P. 2000. "Knowledge Transfer: A Basis For Competitive Advantage In Firms" *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. (82:1). pp. 150-169
- Barua, A. and Mukhopadhyay, T. 2000. "Business Value of Information Technologies: Past Present and Future". *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past*. pp 65-84
- Barua, A. and Whinston, A.B. 1998. "Decision Support For Managing Organizational Design Dynamics" *Decision Support Systems*. (22:1). pp. 1008-1024
- Bank Indonesia Semarang. 2001. *"Perkembangan Ekonomi Keuangan Daerah Tahun 1999/2000 Propinsi Jawa Tengah"*
- Bohnenberger, T., Brandherm, B., Großmann, B., Heckmann, D., dan Wittig, F. 2001. "Empirically Grounded Decision-Theoretic Adaptation To Situation-Dependent Resource Limitations" *Resource-Adaptive Dialog System*. 2001
- Broadbent, M., Weill, P., and Clair, D.S. 1999. "The Implications of Information technology Infrastructure for Business Process Redesign" *MIS Quarterly*. (23:2). Pp. 159-182
- Brown, C. V. 1999. "Horizontal Mechanisms Under Differing Is Organization Contexts" *MIS Quarterly*. (23:3). pp. 421-454
- Brown, C.V. and Magill, S.L. 1994. "Aligment Of The Is Functions With The Enterprise: Toward A Model Of Antecedents" *MIS Quaterly*. (18:4). pp. 371-403
- Brown, C.V. and Magill, S.L. 1998. "Reconceptualizing The Context-Design Issue For The Information Systems Function" *Organization Science*. (9:2). pp. 176-194
- Capron, L. and Hulland, J. 1999. "Redeloyment Of Brands, Sales Forces, And General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View" *Journal Of Marketing*. (63:2). pp. 41-54
- Chairina. 2005. *Pengaruh Kekuasaan, Desain Organisasi Dan Perilaku Manajer Terhadap Cost Consciousness (Studi Pada Perusahaan Daerah Se-Propinsi*



- Kalimantan Selatan). Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Dipononegoro (Tidak Dipublikasikan)
- Dedrick, J., Gurbaxani, V. and Kraemer, K. L. 2003. "Information Technology and Economic Performance: A Critical Review Of The Empirical Evidence" *ACM Computing Surveys*. (35:1). pp. 1-28
- Devaraj, S. and Kohli, R. 2003. "Performance Impacts Of Information Technology: Is Actual Usage The Missing Link?" *Management Science*. (49:3). pp. 273-289
- Eisenhardt, K. M. and Santos, F. M. 2002. "Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?" in *Handbook of Strategy and Management*. pp. 139-164
- Farjoun. 1994. "Beyond Industry Boundaries: Human Expertise, Diversification and Resource-Related Industry Group" *Organization Science*. (5:2). pp. 185-199
- Galbraith, J.R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley. Reading. MA
- Gold, A.H., Maholtra, A., and Segars, A.H.. 2001. " Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective" *Journal of Management Systems*. (18:1). pp. 185-214
- Govindarajan and Fisher. 1990. "Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance" *Academy of Management Journal*. (33). pp. 259-285
- Grant, R.M. 1988. "On 'Dominant Logic', Relatedness and The Link Between Diversity And Performance" *Strategic Management Journal* (9:6). pp. 639-642
- Grant, R. M. 1996a. "Prospering In Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability As Knowledge Integration" *Organization Science*. (7:4). pp. 375-387
- Grant, R.M. 1996b. "Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm" *Strategic Management Journal*. (17: Winter Special Issues). pp. 109-122
- Gupta, A. K. And Govindarajan, V. 2000. "Knowledge Flows Within Multinational Corporations" *Strategic Management Journal*. (21:4) pp. 473-496
- Hair et.al. 1995. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Fourth Edition
- Haris Wibisono. 2004. *Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Kinerja Perusahaan di Seputar Seasoned Equity Offerings: Studi Empiris di BEJ*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Dipononegoro (Tidak Dipublikasikan)



- Harrison, J. S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. and Ireland, R.D. 2001. "Resource Complementarity In Business Combinations: Extending The Logic To Organizational Alliances" *Journal Of Management*. (27:6). pp. 679-690
- Hill, C.W.L. and Hoskisson, R.E. 1987. "Strategy dan Structure In The Multiproduct Firm" *Academy Of Management Review*. (12:2). pp. 331-341
- Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. 4<sup>th</sup> Edition. Singapore.Thomson Learning Asia
- Huber, G.P., and Power D.J. 1985. "Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy" *Strategic Management Journal* (6).pp.171-180
- Imam Ghozali.2004. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver.5.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Intiyas Utami. 2005. *Pengaruh Tekanan Etis Terhadap Konflik Organisasional dan Work Outcomes (Studi Empiris pada Akuntan Publik se-Indonesia)*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Dipononegoro (Tidak Dipublikasikan)
- I Nyoman Sunarta. 2005. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Individual*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Dipononegoro (Tidak Dipublikasikan)
- Markides, C.C. and Williamson, P. J. 1994. "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance" *Strtegic Management Journal*. (15:Special Issue). pp. 149-165
- McGahnan, A.M. and Porter, M. E. 1999" The Persistence Of Shocks To Profitability" *The Review Of Economics And Statistic*. (81:1). pp. 143-153
- McLeod, R. JR., 1997. *Management Information System: " A Study Of Computer Based Information System"*. Sixth Edition. Macmelan Publishing Company
- Menon, A. and Varadarajan, P.R. 1992. "A Model Of Marketing Knowledge Use Within Firms" *Journal Of Marketing* (56:4). pp. 53-71
- Milgrom,P. and Roberts, J. 1990. "The Economics Of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization" *American Economic Review*. (80:3). pp. 511-528
- Milgrom,P. and Roberts, J. 1995. "Complementaries and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change In Manufacturing" *Journal Of Accounting & Economics*. (19:2/3). pp. 179-208



- Nayyar, P.R. 1993. "Performance Effects Of Information Asymmetry and Economies Of Scope In Diversified Service Firms" *Academic Of Management Journal*. (36:10). pp. 28-57
- Ni Nengah Seri.E.2005."Analisis Kontribusi Nilai Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Proses Bisnis dan Dinamika Bersaing" *SNA VIII Solo* pp. 820-835
- Nonaka, I. 1994. "A Dynamic Theory Theory Of Organizational Knowledge Creation" *Organization Science*. (5:1). pp. 14-37
- Nur Indriantoro. 1996. "Sistem Informasi Strategik: Dampak Teknologi Informasi Terhadap Organisasi Dan Keunggulan Kompetitif". *Jurnal Kompak* (4:2). Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. "*Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*". Edisi Pertama. Penerbit BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta
- Porter, M. E. 1996. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*. (74:6). November-Desember. pp. 485-501
- Prahalad, C.K, and Bettis, R.A. 1986" The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity dan Performance, and The Entropy Measure" *Strategic Management Journal*. (7:6). pp. 485-501.
- Ramaswamy, K. 1997. "The Performance Impact Of Strategic Similarity In Horizontal Mergers: Evidence From The U.S Banking Industry" *Academy Of Management Journal*. (40:3). pp. 697-715
- Rivkin, J.W. 2000. "Imitation Of Complex Strategies" *Management Science*. (46:6). pp. 824-844
- Robins, J. and Wieserma, M.F. 1995. "A Resource-Based Approach To The Multibusiness Firm: Empirical Analysis Of Portofoliointerrelationships and Corporate Financial Performance" *Strategic Management Journal*. (16:4). pp. 277-299
- Rumelt, R.P. 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., dan Grover, V. 2003. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms" *MIS Quarterly*. (27:2). pp. 237-263
- Sambamurthy, V. and Zmud, R. W. 1999. "Arrangements For Information Technology Governance: A Theory Of Multiple Contingencies" *MIS Quarterly*. (23:2). pp. 261-290



- Sambamurthy, V. and Zmud, R. W. 1999. "Research Commentary: The Organizing Logic For An Enterprise's It Activities In The Digital Era-A Prognosis Of Practice and A Call For Research" *Information System Research*. (11:2). pp. 105-114
- Sampler, J.L. 1998 . "Redefining Industry Structure for the Information Age" *Strategic Management Journal*. (19:4). pp. 343-355
- Sawhney, M. 2001. "Don't Homogenize, Synchronize" *Harvard Business Review*. (79:7). pp. 101-108
- Saxton, T. 1997. "The Effects Of Partner and Relationship Characteristics On Alliance Outcomes" *Academy Of Management Journal*. (40:2). pp.443-461
- Schultze, U. and Leidner, D.E. 2002 "Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions". *MIS Quarterly*. (26:3). pp. 213-242
- Schulz, M. 2001. "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and knowledge Flows" *Academy of Management Journal*. (44:4). pp.661-681
- Spender, J. C. 1996. "Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm" *Strategic Management Journal*. (17:Winter). pp. 45-62
- Stalk, G. Evans, P. and Shulman, L.E. 1992 "Competing On Capabilities-The New Rules Of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*. pp. 57-59
- Sukma Lesmana. 2004. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Strategi Kompetitif Terhadap Hubungan Sistem Kontrol Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Dipononegoro (Tidak Dipublikasikan)
- Suyanto. 2005. "Pengantar Teknologi Informasi untuk Bisnis" edisi 1. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Syaikhul Falah. 2005. *Pengaruh Budaya Etis Organisasi Terhadap Sensitivitas Etika Bawda: Orientasi Etika Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pemda Papua)*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains Akuntansi Universitas Dipononegoro (Tidak Dipublikasikan)
- Szullanski, G. 1996. "Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within The Firm" *Strategic Management Journal*. (17:Winter Special Issue). pp. 27-43
- Tanriverdi, H. 2006. "Performance Effects Of Information Technology Synergies In Multibusiness Firms" *MIS Quarterly*, Forthcoming.





- Tanriverdi, H. 2005. "Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms" *MIS Quarterly*. (29:2).pp. 331-334
- Tanriverdi, H. and Venkatraman, N. 2005. "Knowledge Relatedness and Performance Of Multibusiness Firms" *Strategic Management Journal*. (26:2). pp. 97-119
- Teece, D.J. 1980. "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise" *Journal of Economic Behavior and Organization*. (1). pp. 223-247
- Tomarker, A.J. dan Waller, N.G. 2005. "Structural Equation Modelling, Strenght, Limitation, And Misconceptions" *Annv.Rev. Clin. Psychology*. Vol.1. pp-65
- Tsai, W. 2001. "Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks: Effects Of Network Position and Absorptive Capacity On Business Unit Innovation And Performance" *Academy Of Management Journal*. (44:5). pp.996-1004
- Unseem, M. and Harder, J. 2000. "Leading Laterally In Company Outsourcin" *Sloan Management Review*. (41:2). pp. 25-36
- Venkatraman, N. 1990. "Performance Implication Of Strategic Coaligment: A Methodological Perspective" *Journal Of Management Studies*. (27:1). pp. 19-41
- Venkatraman, N. and Tanriverdi, H. 2004. "Reflecting 'Knowledge' In Strategy Research: Conceptual Issues And Methodological Challenges" In *Research Methodology In Strategy And Management*. Volume 1. D. J. Ketchen And D.D. Bergh (Eds). Elsevier Ltd. Boston. pp. 33-66
- Weill, P. and Broadbent, M. 1998 *Leveraging The New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize On Information Technology*. Harvard Business School Press. Boston.
- Weill, P. and Ross, J. W. 2004. *IT Governance: How Top Performance Manage It Decision Rights For Superior Result*. Harvard Business School Pres. Boston
- Zander, U. and Kogut, B. 1995. "Knowledge and The Speed of The Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test" *Organization science*. (6:1). pp. 76-91